

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 12 日現在

機関番号：14401

研究種目：基盤研究(B)

研究期間：2011～2013

課題番号：23330128

研究課題名(和文) 日本企業のグローバル化にともなう人事部門の進化に関する研究

研究課題名(英文) The Role of Human Resource Department in the Globalization of Japanese Firms

研究代表者

関口 倫紀 (Sekiguchi, Tomoki)

大阪大学・経済学研究科(研究院)・教授

研究者番号：20373110

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 14,100,000円、(間接経費) 4,230,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、日本企業が自国で培った強みを生かしつつも、国籍を問わず幅広い人材を活用していくといった意味でのグローバル化を実現するために、企業全体の人的資源のマネジメントを司る人事部門がその役割と機能をどのように進化させていくのが最も適切かつ望ましいのかについて、日本企業の人的資源管理および人事部門の歴史的発展段階の分析および海外のグローバル企業の比較分析を含めた調査を行うことによって明らかにしようとしてきた。本研究成果は、国内外の学会大会で報告されたほか、主要な英文ジャーナルを含む複数の学術雑誌に投稿され、そのうちの1部はすでに刊行された。

研究成果の概要(英文)：This research project investigated the role of human resource departments in Japanese firms that are globalizing their business operations. Especially we focused on how human resource departments of globalizing Japanese firms can help the firms utilize their human resources distributed globally while at the same time maintaining their strengths stemming from Japanese employment practices. Major findings from this research project have been presented at various international and domestic academic conferences and published in major English and Japanese academic journals.

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：国際経営 グローバル化 人的資源管理 人事部門 歴史分析

1. 研究開始当初の背景

わが国を取り巻くビジネス環境はグローバルな視野に基づく事業展開を抜きにして語れない段階に達しているにも関わらず、日本企業の経営面、とりわけ企業競争力にとって最も重要な経営資源の1つである人的資源管理のグローバル化については、克服すべき課題も多く、道半ばにあると考えられていた。しかし、欧米を中心とした既存の国際人的資源管理研究は、日本企業の人事部門のグローバル化にとって十分に参考になるものとはいえなかった。

2. 研究の目的

本研究では、日本企業が戦後からバブル期にかけて競争力の源泉とされてきた日本的人事管理の優位性をある程度継承しつつも、ボーダーレス社会という新たなビジネスの様相に合致したかたちで国籍を問わず幅広い人材を活用していくという意味でのグローバル化を実現するために、企業全体の人的資源のマネジメントを司る人事部門がその役割と機能をどのように進化させていくのが最も適切かつ望ましいのかについて明らかにすることを目的とした。

3. 研究の方法

日本企業の人的資源管理および人事部門の歴史分析および国際比較調査を中心とした横断的研究を行った。歴史分析に関しては、日本企業の人事部門の役割および機能の歴史的発展段階を、グローバル化という視点を絡めたかたちで分析し、今後日本企業の人事部門および人的資源管理の進むべき方向性を検討した。横断的研究に関しては、ハンガリー、中国、ドイツ、ブラジル、ネパール、インド、インドネシア等を対象に多国籍企業の人的資源管理に関する調査を行ったほか、海外で有効とされている人的資源管理施策の日本企業への適合性の検討、海外派遣駐在員の組織社会化の理論枠組みの検討、日本に進出している外資系企業への調査なども実施した。これらの調査を通じて、日本の多国籍企業と外資の多国籍企業の人事部門および人的資源管理の相違についての分析を行った。

4. 研究成果

(1) 日本企業の人事部門の役割および機能の歴史的発展の理解

日本企業の人事部門の役割および機能の歴史的発展段階の分析を通じ、日本企業の人的資源管理が他国と比べても特異な部分が多い点、そしてそれが日本の特徴と歴史的な発展を通じた経路依存性によって形成された

点を明らかにした。その特徴の1つとして、日本企業の人事部門は、企業によって程度の差はあるものの、社内における高い地位と、相対的に強い人事権を有しており、全社統一的な人事制度構築を行うのみならず、長期的かつ全体最適の視点から、とりわけヨコの移動(配置転換など)を伴う人事において事業部門に介入し、積極的に個別人事に関与していく存在であることを確認した。

(2) 日本企業のグローバル化に伴う人事部門の役割の方向性

日本企業における人的資源管理の特徴や人事部門の位置づけの特殊性を鑑みると、今後の日本企業のグローバル化に伴う国際人的資源管理においても、人事部門が率先してリーダーシップを発揮していくなどの役割を担うことの重要性が示唆される。実際、国内に限っていえば、日本企業の人事部がリーダーシップを発揮することが従業員に好影響を与えるという研究結果も得られた。一方、グローバルな人的資源管理の基盤となる組織化原理や人事管理システムに関しては、高コンテキスト文化で培われた日本的な組織化原理や人的資源管理の強みをできる限り保持していく方向性と、外国人従業員を組織の中心に包摂していくために、社内規則や意思決定における曖昧性を除き、マネジメントの共通言語化を進めたり、外国で有効とされている人事管理を一部取り入れていったりするなど、人的資源管理や組織化原理の低コンテキスト化を図るといった方向性の両者が考えられることが提示された。

(3) 海外進出日本企業の人的資源管理の特徴と海外多国籍企業との比較

ハンガリー、中国、ネパール、インドネシア等に進出している日本企業の人的資源管理および海外グローバル企業との比較に関する調査から、日本が海外拠点において人的資源管理システムを導入するときに、いかなるかたちであるいはいかなる度合いで本国の人的資源管理システムを移植しようとするのか、同時に、現地で行われている雇用慣行や人事管理システムとの共存をどう図るのかなどについて、外国企業と比べても特徴的な方法があることが明らかになった。例えば、アメリカ企業の多くが、本国の人的資源管理システムをパッケージとしてそのまま現地拠点にインストールするような形で導入しがちなのに対し、日本企業の多くは、日本で行われている人的資源管理システムと現地で行われている慣行とを適度にミックスさせながら、そこに本社の経営理念や価値観を浸透させるような方法をとっていることが確認された。これは、理念や価値観を海外拠点に浸透させるうえで一定の効果をもたらすと同時に、人的資源管理システムの導入プ

ロセスを、経営理念や価値観を熟知している本社の日本人スタッフに頼る度合いが大きいなどの課題があることが示唆された。

(4) クロスボーダーM&Aに伴う海外拠点の組織アイデンティティ

企業のグローバル化には直接投資による海外拠点設立の他に、現地企業を買収する方法がある。後者の場合はとりわけ被買収企業に属する従業員にとっては所属企業の国籍が変化することから、アイデンティティ問題が生じる。本研究では、従来はドメスティックな企業を買収されることによりグローバル企業の一因となるケースについて、いかなる形で被買収企業の組織アイデンティティの変化が起こるのか、その変化を円滑かつグローバル企業にとって望ましい形に誘導するためにいかなる条件が必要なのかを検討した。その結果、被買収企業のトップマネジメントの人員構成やトップマネジメントから社員に向けたアナウンスメントに戦略的な工夫を行うことが重要であるとの見解を得た。日本企業の人事部門は、こういったプロセスをサポートすることでクロスボーダーM&Aの成功確率を高めることができる可能性が示唆される。

(5) 人的資源管理のグローバル化に伴うスタッフと人材育成

人的資源管理がグローバル化するに伴い、さまざまな国籍、文化的背景をもった従業員が企業内に増えることになるが、なかでも、複数の文化や言語に精通するマルチ文化・マルチ言語従業員の役割が重要となってくると思われる。本研究では、日本のグローバル企業において、複数文化・複数言語に精通した従業員の獲得や、日本人・外国人従業員の国際間異動を通じた、マルチ文化・マルチ言語人材の育成効果などについて検討してきた。その結果として、国内においては長期的視点からジョブローテーションを通して育成する方法が比較的 success してきたのに対し、これをグローバルなレベルに拡張し、国際間の異動を伴う場合や、日本国内で外国人を本社採用し、海外拠点に派遣するというようなスタッフについては種々の課題があることが認識された。また、複数の文化・言語をブリッジする役割を担う人材が直面する課題や必要なスキルなどの特定も行った。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 24 件)

Yamao, S., & Sekiguchi, T. (forthcoming). Employee commitment to corporate globalization: The role of English language proficiency and human resource

practices. *Journal of World Business*, 50 (2). (査読有り)

関口倫紀 (2014) 人事部門による変革型リーダーシップの効果 『一橋ビジネスレビュー』 Forthcoming in 2014 summer, 144-158 (査読有り)

Yokoyama, M. H., & Sekiguchi, T. (2014). The use of social network sites in the workplace: A case study in Brazilian companies. *Brazilian Business Review*, 11 (2), 87-114. (査読有り)

細見正樹・関口倫紀 (2013). 職場の同僚に着目したワーク・ライフ・バランス支援制度の利用促進に関連する要因の検討 地方自治体における実証分析 『日本労働研究雑誌』, 634, 92-105 (査読有り)

Kshetri, N., Bebenroth, R., & Williamson, N. C. (2014). Heterogeneity in e-retail spending: A longitudinal analysis of economic, technological and political forces, *Electronic Commerce Research*, forthcoming (査読有り)

Bebenroth, R., Kshetri, N., & Huenerberg, R. (2014). Foreign firms' access to the Japanese market. *European Journal of International Management*, 8, 1-19 (査読有り)

Bebenroth, R., & Kshetri, N. (2013). Performance of Japanese firms following. *Journal of Knowledge Globalization*, 1, 1-23 (査読有り)

Takeuchi, N., & Takeuchi, T. (2013). Committed to the organization or the job? Effects of perceived HRM practices on employees' behavioral outcomes, *International Journal of Human Resource Management*, 23, 2089-2106 (査読有り)

Jung, Y., & Takeuchi, N. (2013). Relationships among leader-member exchange, person-organization fit and work attitudes in Japanese and Korean organizations: Testing a cross-cultural moderating effect. *International Journal of Human Resource Management*, 25, 22-46 (査読有り)

Sekiguchi, T., & Hayashi, Y. (2014). Self-esteem and justice orientation as moderators for the effects of individual-targeted and group-targeted justice. *Applied Psychology: An International Review*, 63, 238-266. (査読有り)

Sekiguchi, T. (2013). Theoretical implications from the case of performance-based human resource management practices in Japan: Management fashion, institutionalization and strategic human resource management perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 24, 471-486.

(査読有り)

Sekiguchi, T., & Bebenroth, R. (2012). Organizational identity change of the target firm after a cross-border acquisition. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 1-6. doi:10.5465/AMBPP.2012.108. (査読有り)

関口倫紀 (2012) 大学生のアルバイト選択とコミットメントおよび就職活動目標 中核的自己評価と職務特性の役割を中心に 『経営行動科学』 25, 129-140. (査読有り)

Sekiguchi, T. (2012). Part-time work experience of university students and their career development. *Japan Labor Review*, 9 (3), 5-29 (査読無し)

Takeuchi, N., & Takeuchi, T. (2012). Committed to the organization or the job? Effects of perceived HRM practices on employees' behavioral outcomes in the Japanese healthcare industry. *International Journal of Human Resource Management*, 24, 1-18. (査読有り)

Jung, Y., & Takeuchi, N. (2014). Perceived investment in employee development and work outcomes: A person-environment fit perspective. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 1-6. (査読有り)

Bebenroth, R. (2013). 外資系企業への東日本大震災直後の影響：駐在役員への依存と本社の確執に着目して 『国民経済雑誌』 207 (2), 27-38 (査読無し)

Bebenroth, R. (2013). 日本企業に対する合併・買収の多様化：欧米企業と中国企業の合併・買収目的の比較 『国民経済雑誌』 206 (6), 49-62 (査読無し)

Sekiguchi, T., & Yamao, S. (2011). Factors affecting the change of top executive nationality in MNCs' foreign affiliates in Japan. *Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft*, 81, 27-48. (査読有り)

Vollmer, U., & Bebenroth, R. (2012). The financial crisis in Japan: Causes and policy reactions by the Bank of Japan. *The European Journal of Comparative Economics*, 9 (1), 155-157. (査読有り)

Goehlich, R., & Bebenroth, R. (2011) The employment structures of space Agencies in three regions and implications for competitiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (2), 82-91 (査読有り)

Bebenroth, R. (2011). Ryūtsū kakumei: The Japanese distribution revolution. In: *Herausforderungen der internationalen marktorientierten Unternehmensführung*. Gabler Verlag, 525-536 (査読無し)

竹内規彦 (2011). 日本企業における産業特性と高業績人材マネジメントシステム：米国研究の発展的リプリケーション 『組織科学』

44(4), 39-51 (査読無し)

鄭有希・竹内規彦・竹内倫和 (2011). 人材開発施策が従業員の職務態度に与える影響過程：個人環境適合の媒介効果とキャリア計画の調整効果 『日本経営学会誌』 27, 41-54 (査読有り)

[学会発表] (計 41 件)

Ebisuya, A., Hettiararchchi, G. P., Sekiguchi, T. (2013). *Innovative software development and management in collaborating Japanese and Sri Lankan enterprises: Through the use of the best of both-sides' practices by mutual communication and optimization*. Paper presented at the 2013 Conference of the Euro-Asia Management Studies, Duisburg, Germany, November 30, 2013.

Yokoyama, M. H., & Sekiguchi, T. (2013). *Social network site, leadership and employee outcome: The Case of Brazil*. Paper presented at the 2013 Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) Conference, Rio de Janeiro, Brazil, October 22, 2013.

Maharjan, M., & Sekiguchi, T. (2013). *The integration versus installation framework: Human resource practices of foreign-affiliated companies in least developed regions* 経営行動科学学会第 16 回年次大会 2013 年 10 月 26 日

Yamao, S., & Sekiguchi, T. (2013). *English language ability and employee's commitment to globalization of the firm*. Paper presented at the Annual Conference of Academy of International Business, Istanbul, Turkey, July 2, 2013.

Maharjan, M., & Sekiguchi, T. (2013). *Human resource practices of foreign-affiliated companies in the least developed regions: A case of US and Japanese companies in Nepal*. Paper presented at the Association of Japanese Business Studies (AJBS) 26th Annual Conference, Istanbul, Turkey, July 3, 2013.

Yokoyama, M., & Sekiguchi, T. (2013). *The role of perceived usefulness and perceived enjoyment on social network sites: Comparative study between Japan and Brazil on the development of social capital*. Paper presented at the Association of Japanese Business Studies (AJBS) 26th Annual Conference, Istanbul, Turkey, July 3, 2013.

Yamao, S., & Sekiguchi, T. (2013). *English language ability and employee's commitment to globalization of the firm*. Paper presented at the Association of Japanese Business Studies (AJBS) 26th

Annual Conference, Istanbul, Turkey, July 5, 2013.

竹内規彦・竹内倫和 (2013). HRM システムの「強さ」に関する実証的研究 経営行動科学学会第 16 回年次大会 2013 年 10 月 26 日

竹内規彦・竹内倫和 (2013). 新規学卒者の職務成果に対する組織社会化学習内容及び上司・同僚サポート知覚の影響 産業・組織心理学会第 29 回大会 2013 年 9 月 8 日

太田さつき・竹内倫和・岡村一成 (2013). プロアクティブ行動測定尺度の有効性: Griffin, Neal, & Parker (2007) の尺度を用いた検討 日本心理学会第 77 回大会 2013 年 9 月 20 日

Sekiguchi, T., Li, J., & Hosomi, M. (2012). *Determinants of job crafting among part-time and full-time employees in Japan: A relational perspective*. Paper presented at the 2012 Asia Academy of Management Conference, Seoul, Korea, December 12, 2012.

関口倫紀 (2012) 日本企業の人事部門の歴史的発展とグローバル化における役割 経営行動科学学会第 16 回年次大会 2013 年 10 月 26 日

Grill, T. V., & Sekiguchi, T. (2012). *Human resource management of Japanese companies in Hungary: How do the Japanese and the Hungarian styles blend?* Paper presented at the 11th World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM), the University of Limerick, Ireland, June 28, 2012.

Sekiguchi, T., & Bebenroth, R. (2012). *Organizational identity change of the target firm after a cross-border acquisition*. Paper presented at the Annual Conference of Academy of Management, Boston, August 7, 2012.

Sekiguchi, T., & Li, J. (2012). *Interactive effects of work characteristics and social skill on employee job crafting*. Paper presented at the Annual Conference of Academy of Management, Boston, August 6, 2012.

Sekiguchi, T. (2012). *OB and HRM research in the international context*. Seminar at NUS Business School, National University of Singapore, October 31, 2012.

Sekiguchi, T. (2013). *Country of origin effects in cross-border acquisitions: An experimental study of employee reactions in the target firm*. RIEB Workshop "Mergers and Acquisitions and Foreign Direct Investment" (Jointly supported by Kanematsu Seminar), Research Institute for Economics and Business Administration, Kobe University, January 22, 2013.

Jung, Y., & Takeuchi, N. (2012). *Perceived*

investment in employee development and work outcomes: A person-environment fit perspective. Paper presented at the Annual Conference of Academy of Management, Boston, August 6, 2012.

Jung, Y., & Takeuchi, N. (2012). *Careerism and subjective career success: A career stages perspective*. Paper presented at the 2012 Asia Academy of Management Conference, Seoul, Korea, December 12, 2012.

Nakamura, S., Harimaya, K., & Staples, A. (2012). *Headquarter HRM policies and company performance in Japanese MNCs*. The 12th IHRM Conference, Gurgaon, India, December, 11, 2012.

Nakamura, S., Staples, A., & Harimaya, K. (2012). *Headquarter HRM practices and global staffing in Japanese MNCs*. Academy of International Business Annual Meeting, Washington, DC., July 1, 2012.

Nakamura, S., Staples, A., & Harimaya, K. (2012). *Headquarter HRM practices and global staffing in Japanese MNCs*. Association of Japanese Business Studies 25th Annual Meeting, Washington, DC., June 30, 2012.

Takeuchi, N. (2012). *Environmental adaptation from the workplace: How do employee development practices increase person-environment fit and work performance?* The Sixth Annual Edition of the International Conference "Research, Production and Management, Naples, Italy, October 26, 2012.

Takeuchi, N. (2012). *Human resource flexibility in the workplace: How do HRM practices promote flexibility?* International Conference for Academic Disciplines (Business & Economics Track), Rome, Italy, October 31, 2012.

Jung, Y., Takeuchi, N., & Takeuchi, T. (2012). *Structural empirical evaluation of job search behavior: Evidence from Japan and Korea* Association of Japanese Business Studies 25th Annual Meeting, Washington, DC., June 30, 2012.

Takeuchi, T., & Takeuchi, N. (2012). *Newcomer adjustment processes*. The 6th Annual International Conference on Business and Society in a Global Economy, Athens, Greece, December 17, 2012.

竹内規彦・竹内倫和・鄭有希 (2012). 従業員のスキル及び行動柔軟性の規定要因: JD-R モデルからの接近 経営行動科学学会第 15 回年次大会 神戸 2012 年 11 月 18 日

Bebenroth, R. (2012). 外資系企業への震災影響 日本経営学会第 86 回大会 東京 2012 年 9 月 20 日

Sekiguchi, T., & Bebenroth, R. (2011). *Changes of organizational identity and*

identification after cross-border acquisition: The role of top management teams and communication intervention strategy. Paper presented at the 2011 International Human Resource Development (IHRD) Conference, Taipei, Taiwan, September 29, 2011.

Sekiguchi, T., & Hayashi, Y. (2011). *Self-esteem and justice orientation as moderators for the effects of individual-level and group-level justice.* Paper presented at the Association of Japanese Business Studies (AJBS) 23rd Annual Conference, Nagoya, Japan, June 25, 2011.

Sekiguchi, T., & Tian, Y. (2011). *Career development of Japanese college students through part-time work: The role of leader-member exchange and taking charge behavior.* Paper presented at the Association of Japanese Business Studies (AJBS) 23rd Annual Conference, Nagoya, Japan, June 24, 2011.

関口倫紀 (2011) 新卒採用対象学生における性格特性と職務行動との関係性の検討：アルバイト活動および学業状況データを用いた分析 経営行動科学学会第 14 回年次大会 2011 年 11 月 26 日

Takeuchi, T. and Takeuchi, N. (2011). *The role of proactive behaviors for promoting newcomer adjustment: Evidence from Japanese employees.* Paper presented at the Association of Japanese Business Studies (AJBS) 23rd Annual Conference, Nagoya, Japan, June 24, 2011.

竹内規彦・鄭有希・竹内倫和 (2011). 戦略的人材マネジメントにおける「柔軟性」 産業、組織、及び個人のインタラクション 経営行動科学学会第 14 回年次大会 2011 年 11 月 25 日

竹内規彦・竹内倫和 (2011). 組織社会化戦術と職場での相互作用：社会的、内容的、及び文脈的戦術が職場に与える影響 経営行動科学学会第 14 回年次大会 2011 年 11 月 26 日

Takeuchi, N. and Takeuchi, T. (2012). *The role of social exchange relationships during organizational socialization among newcomers: Evidence from Japanese firms.* The 4th International Human Resource Conference (IHRC), Bangkok, Thailand, January 18, 2012.

竹内倫和・太田さつき・高石光一・岡村一成 (2011). 人的資源管理施策と個人のプロアクティブ行動：縦断的データに対する SEM を用いた媒介モデルの検討日本応用心理学会第 78 回大会 長野 2011 年 9 月 13 日

竹内倫和 (2011). 新規参入者の職場におけるサポート知覚と組織社会化：統合的枠組に基づく検討 日本キャリア教育学会第 33 回研究大会 東京 2011 年 11 月 13 日

竹内登規夫・竹内倫和 (2011). 新規学卒就職者のキャリア成熟と職務探索結果 日本キャリア教育学会第 33 回研究大会 東京 2011 年 11 月 13 日

Takeuchi, N. & Takeuchi, T. (2011). *Human resource systems for enhancing employee work attitudes and behaviors.* 2011 Global Management Conference, Budapest, Hungary, May 4, 2011.

Nakamura, S. & Harimaya K. (2011). *Headquarters human resource management practices and global staffing in Japanese multinational corporations.* 28th Annual Conference of Euro-Asia Management Studies Association (EAMSA), Sweden, November 24, 2011.

〔図書〕(計 3 件)

原田順子・奥林康司編著 (2014). 放送大学大学院 人的資源管理 放送大学教育振興会 276 頁

上林憲雄・平野光俊・森田雅也編著 (2014). 現代人的資源管理 中央経済社 306 頁

経営行動科学学会編『経営行動科学ハンドブック』, 中央経済社, 2011 年

6. 研究組織

(1) 研究代表者

関口 倫紀(SEKIGUCHI TOMOKI)
大阪大学・大学院経済学研究科・教授
研究者番号:20373110

(2) 研究分担者

ラルフ ベーベンロート (RALF
BEBENROTH)
神戸大学・経済経営研究所・教授
研究者番号: 80403228

竹内規彦(NORHIKO TAKEUCHI)
早稲田大学・商学大学院・准教授
研究者番号: 40387569

竹内倫和(TOMOKAZU TAKEUCHI)
学習院大学・経済学部・教授
研究者番号: 20418982

中村志保(NAKAMURA SHIHO)
立命館大学・経営学部・准教授
研究者番号: 20389191